



# INHALT

|  |          |
|--|----------|
| <b>In der Nähe liegt der Sinn .....</b>          | <b>7</b> |
| <b>BETRIEBSÖKONOM WILFRIED HOPFNER</b>           |          |
| Banker zum Angreifen statt zum Anklicken .....   | 9        |
| <b>DR. JOHANNES ORTNER</b>                       |          |
| Starker Partner für Vorarlbergs Wirtschaft ..... | 15       |
| <b>MAG. MICHAEL ALGE</b>                         |          |
| Insel inmitten des Sturms .....                  | 21       |
| <b>RAIFFEISENBANK IN BREGENZ</b>                 |          |
| Begeisterung für Bregenz .....                   | 26       |
| <b>IMMOBILIEN &amp; BETEILIGUNGEN</b>            |          |
| Bereit für aktive Beteiligungen .....            | 28       |
| <b>FIRMENKUNDEN</b>                              |          |
| Die Strategie macht sich bezahlt .....           | 30       |
| <b>PRIVATKUNDEN</b>                              |          |
| Kundennähe als oberstes Ziel .....               | 34       |
| <b>FINANZ- UND KAPITALMÄRKTE</b>                 |          |
| Österreichs sicherste Bank .....                 | 36       |
| <b>PERSONAL</b>                                  |          |
| Veränderung ist spürbar .....                    | 39       |
| <b>GEMEINDE- UND REGIONALSERVICE</b>             |          |
| Partner der Gemeinden .....                      | 42       |
| <b>MODERNE GENOSSENSCHAFT</b>                    |          |
| Ein Gewinn für alle .....                        | 46       |
| <b>KREDITMANAGEMENT</b>                          |          |
| Gemeinsam kostengünstiger .....                  | 48       |
| <b>SERVICEBANK</b>                               |          |
| Exakt und kreativ zugleich .....                 | 52       |
| <b>INNENREVISION</b>                             |          |
| Prüfung als Chance .....                         | 54       |



## VORWORT

# In der Nähe liegt der Sinn



Erfahren Sie, wie begeistert wir für Vorarlberg arbeiten, wie sich unsere Werte auf unser Handeln auswirken, welche Wege wir beschreiten und, symbolisch gesprochen: „welche Nägel wir einschlagen“.

Über „Sinn“ zu diskutieren ist eine komplexe Angelegenheit. Als Unternehmen Sinn zu erarbeiten und Sinn für andere zu stiften mag vielleicht noch schwieriger erscheinen. Tatsächlich ist aber das Tun für uns einfacher, als das Reden darüber. Wir können nicht die Welt erklären. Wir fokussieren uns mit unserer ganzen Kompetenz und Kraft auf das Naheliegende. Wenn damit die Welt ein Stückchen besser wird – im Sinne der Lebenswelt der Menschen und des Lebenswertes in unserer Region, haben wir viel erreicht – dann sind wir „mehr als eine Bank.“

Sinn ergibt sich aus unserer Sicht in der nachhaltigen Entwicklung Vorarlbergs, im Weiterkommen unserer Mitglieder, im dauerhaften Erfolg unserer Geschäfts- und Privatkunden und in den vertrauensvollen Beziehungen – in der Nähe zu ihnen. Das bedeutet nicht, Scheuklappen aufzusetzen und vor lauter „Vorarlberg“ die Welt nicht zu sehen. Im Gegenteil, wenn wir den Unternehmen, Gemeinden und Menschen hierzulande dienen wollen, müssen wir international vernetzt sein, globale Entwicklungen erkennen – sie im Maße des Möglichen nach unseren Wertvorstellungen mitgestalten, sie nützen, wenn es sinnvoll ist, und unsere Kunden schützen, wenn es notwendig ist. Das tun wir.

Dafür arbeiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Tag für Tag mit großem Engagement und sehr viel Kompetenz. Als Symbol für ihre wertvolle Arbeit und als Dank haben wir den diesjährigen Geschäftsbericht in der Ihnen vorliegenden Form gestaltet: Auf dem Titel sehen Sie ein „Sinnbild“, das seit einigen Wochen in unserer Bank hängt. Ein gelber Faden – der Unternehmens-Spirit von Raiffeisen verbindet über 400 Nägel und macht sichtbar, was sich aus der gemeinsamen

Arbeit ergibt. Die vielen Nägel mit denen das Wort geformt wurde, haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeschlagen – symbolisch für ihre vielen täglichen Beiträge zum Gelingen von „Sinn“ – für ihre Dienstleistungen an unseren Kunden, für ihre innovativen Ideen und ihren persönlichen Einsatz. Das Holz für das „Sinnbild“ wurde aus allen Landesteilen zusammengetragen und zusammengefügt. Wir hoffen, dass sich Ihnen damit auch das Sprichwort auf dem Lesezeichen des Geschäftsberichtes erklärt. Auch wenn es aus einer anderen Zeit stammt, hat es viel zu bedeuten: „Ein Nagel hält das Eisen, das Eisen hält ein Ross, das Ross den Mann, der Mann die Burg, die Burg das ganze Land.“ Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre unseres Geschäftsberichtes.

Betriebsökonom Wilfried Hopfner  
Vorstandsvorsitzender

Dr. Johannes Ortner Mag. Michael Alge  
Vorstandsvorsitzender Vorstand  
Stellvertreter



„Wir schauen weit voraus, um die Entwicklung Vorarlbergs nachhaltig und langfristig zu fördern.“

Betriebsökonom Wilfried Hopfner

BETRIEBSÖKONOM WILFRIED HOPFNER

## Banker zum Angreifen statt zum Anklicken

Trotz des guten wirtschaftlichen Umfelds haben Vorarlbergs Banken ein herausforderndes Jahr hinter sich – auch die Raiffeisenlandesbank. Vom Erfolg ist Vorstandsvorsitzender Wilfried Hopfner dennoch überzeugt: Regionale Verwurzelung und hoch qualifizierte Mitarbeiter sieht er als die großen Stärken von Raiffeisen.

Die großen Vorarlberger Leitbetriebe, von denen viele Eigentümergeführt sind, haben eine gute Marktposition. Sie setzen für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung in der Region positive Impulse. Auch viele Klein- und Mittelbetriebe boomen, vor allem im Bau- und Baubegewerbe, wo die Sanierungsmaßnahmen sehr forciert werden. Dies alles ist natürlich auch das Ergebnis einer guten Wirtschaftspolitik. Insgesamt: Vorarlberg kann durchaus zufrieden sein. Wir können uns alle glücklich schätzen, hier zu leben und zu arbeiten.

Herr Hopfner, Vorarlbergs Wirtschaft hat sich im vergangenen Jahr sehr positiv entwickelt. Wie haben Sie die Entwicklung wahrgenommen?

Die Wirtschaftsregion Vorarlberg hat sich wiederum als krisenresistent gezeigt. Mit unserer Exportquote wie auch mit der geringen Arbeitslosenzahl sind wir im Österreichvergleich jeweils in einer Spitzenposition.

Für die Banken – auch für die Raiffeisenlandesbank – war 2012 hingegen nicht einfach. Wo lagen die Herausforderungen?

Wir haben in der Tat ein spannendes Jahr hinter uns. Die aktuelle Niedrigzinsphase wird länger andauern und bringt unsere Margen unter Druck. Auch die regulatorischen Rahmenbedingungen fordern uns sehr. Zudem spüren wir die Konkurrenz der Direktbanken, die sich am Markt die Rosinen herauspicken und keinen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leisten. Ein sehr gutes Ergebnis haben wir bei den Dienstleistungserträgen erzielt: Unsere Lebens-, Unfall- und zunehmend auch Sachversicherungen sind gut nachgefragt. Auch das Ergebnis beim Bausparen liegt auf hohem Niveau – sowohl beim Sparen als auch bei den Krediten. Das Wertpapiergeschäft hat sich erholt. Unsere Angebote, mit kleinen, monatlichen Beträgen Fondsvorsorge zu betreiben, werden wieder stärker angenommen. Erfreulich niedrig waren, so wie bereits in den vorangegangenen Jahren, auch die Risikokosten. Insgesamt mussten wir beim Betriebsergebnis aber einen deutlichen Rückgang hinnehmen.

Niedrige Zinsen freuen die Kreditnehmer und ärgern die Sparer. Warum gehören auch die Banken zu den Leidtragenden?  
Die Vorarlberger Raiffeisenbanken sind traditionell sehr stark für die Sparer da. Die möchten wir natürlich weiterhin zufriedenstellen. In der aktuellen Zinssituation ist das eine große betriebswirtschaftliche Herausforderung. Die Rendite von Sparanlagen deckt nicht die Inflation, damit sind die Sparer natürlich nicht zufrieden. Gleichzeitig können die Internetbanken durch ihren Kostenvorteil gute Angebote machen. Sie haben keine hochqualifizierten Mitarbeiter und auch keine teuren Vertriebsstrukturen. Bei Krediten zwingen uns die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen, die laufzeitabhängigen Liquiditätskosten im Preis unterzubringen. Ein Problem, das alle Banken trifft. Neben den bonitätsabhängigen Risikokosten bestimmen daher künftig auch diese Liquiditätskosten die Kalkulation der Kreditzinsen.

Im Firmenkundengeschäft gelingen uns die nötigen Preisanpassungen inzwischen teilweise. Wenn wir da unsere Kalkulation offenlegen, spüren wir auch Verständnis für eine faire Preisgestaltung.  
Bei Privatkunden verhindert der Konsumentenschutz jede Anpassung.  
  
Wie haben Sie auf diese schwierigen Rahmenbedingungen reagiert?  
Unsere Assets sind die Nähe zu unseren Kunden und die Qualität unserer Mitarbeiter. Die Vorarlberger Raiffeisenbanken sind mit ihren 90 Bankstellen in der Fläche präsent. Wir sind Banker zum Angreifen und nicht eine Bank zum Anklicken. Die Kunden nehmen das sehr positiv wahr, wenn wir auf sie zugehen und in ihrer jeweiligen Situation beraten. Diese Gespräche nützen wir natürlich auch, um das Thema Genossenschaft zu transportieren – unser Engagement für die Region.

Die Vorarlberger Raiffeisenbanken engagieren sich seit jeher stark in der Region. Welche Akzente haben Sie im vergangenen Jahr gesetzt?  
Das tun wir aus unserem genossenschaftlichen Förderauftrag heraus – und zwar aus voller Überzeugung. Die Raiffeisenbanken vor Ort nehmen diese Verantwortung exzellent wahr. Zwei Schwerpunkte sind die Themen „Gesundheit“, insbesondere „Wohnen im Alter“, sowie „Regionalentwicklung“. Wir haben im vergangenen Jahr unser Engagement in Projekt- und Strukturentwicklungsgenossenschaften verstärkt, die für die Gemeinden Flächen sichern und auch verwerten.  
  
2012 war ja auch das Jahr der Genossenschaften, das wir für die Kommunikation intern wie extern sehr genutzt haben. Wir haben Buch und Film „Allmeinde Vorarlberg“ von Rita Bertolini und Frank Mätzler initiiert und auch stark eingesetzt. Wir sind stolz darauf,

was uns da gelungen ist. In diesem Jahr planen wir noch Ausstellungen in den Banken und Schulen, um auch dort das Thema „Genossenschaften“ zu transportieren.  
  
Wenn die Preise unter Druck sind, versucht jeder Unternehmer die eigenen Kosten zu drücken.  
Was unternimmt die Raiffeisenlandesbank auf der Kostenseite?  
Wir haben im Raiffeisensektor ein sehr straffes Kostenmanagement. Es gibt ja sinnvolle und weniger sinnvolle Ausgaben. Wir versuchen, die wenig sinnvollen Kosten zu identifizieren. Dazu ist es wichtig, zusammen mit den Raiffeisenbanken einen guten Leistungskatalog zu haben und zu wissen: Wer tut was, in welcher Qualität und zu welchem Preis?  
  
Im Land bin ich da durchaus zufrieden. Dennoch starten wir gerade ein neues Strategieprojekt. Wir möchten eine gemeinsame Sichtweise auf die Zu-

kunft gewinnen: Wie sieht Vorarlberg in zehn Jahren aus? Wie wird sich das Bankgeschäft in dieser Zeit verändern? Wie können wir Marktpotenziale optimal nutzen? Welche Stärken von Raiffeisen passen zu den marktseitigen Rahmenbedingungen? Daraus leitet sich unsere Positionierung ab. Für die Raiffeisen Bankengruppe Vorarlberg ergibt sich daraus, wie wir uns aufstellen müssen, um mit schlanken Prozessen unseren betriebswirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen.

Kostenmanagement ist sicher auch österreichweit ein wichtiges Thema.

Auch im Raiffeisenverbund

österreichweit nehmen wir dieses Thema sehr ernst. Hier läuft beispielsweise das Projekt „Eine IT“, also die Vereinheitlichung der IT-Landschaft. Das bedeutet zunächst eine Investition, um später Synergien nutzen zu können. Zusätzlich gibt es Überlegungen, wie wir unsere Verbundunternehmungen wie Bausparkasse, Raiffeisen Capital Management, Leasing oder Wohnbaubank optimal

aufstellen. Von denen brauchen wir einerseits bestmögliche Vertriebsunterstützung, andererseits müssen wir Kostensynergien heben.

Auch österreichweit sind wir dabei, uns zu fragen: Was können wir noch stärker gemeinsam tun? Wo können wir Kosten einsparen? Wie können wir die Marktbearbeitung in unserem dreistufigen Sektor sichern?

Dem Bestreben nach schlanken Strukturen laufen die zunehmenden Regulierungen durch den Gesetzgeber zuwider.

Ich habe Verständnis, dass der Gesetzgeber nach den vergangenen Krisen versucht, die Banken mit klareren Vorschriften, man könnte beinahe sagen „auf den Pfad der Tugend“ zurückzubringen. Dass man versuchen muss, die Abkopplung der Finanzwirtschaft von der Realwirtschaft einzudämmen, ist nachvollziehbar. Das „Wie“ ist aber die Frage. Hier braucht es Augenmaß.

Wenn man neue Richtlinien einführt, muss man sich schon die Frage stellen, was sie für Auswirkungen haben und ob sie das gewünschte Ziel erreichen. Die Frage der Proportionalität trifft uns besonders hart. Große, internationale Banken brauchen schon mehr an Kontrolle und Aufsicht. Ich habe hingegen oft den Eindruck, dass diese Regulierungen uns kleine, regionale Banken stärker treffen als die Großen.

**Zum Abschluss: Wie sieht Ihr Ausblick für 2013 aus?**  
Ich bin insgesamt optimistisch, was die Wirtschaftsentwicklung angeht. Die Investitionsneigung ist trotzdem etwas gedämpft. Die Unternehmen versuchen, die Investitionen der Vergangenheit noch besser zu nutzen und Produktivität zu steigern. Zudem setzen sie für Investitionen stärker eigene Cash-Positionen

ein als Fremdmittel. Den Unternehmen fehlt die Perspektive eines längerfristigen Wachstums. Wobei ich finde: Es braucht keine Wachstumseuphorie, aber eine gehörige Portion Optimismus.

Aus der Vergangenheit müssen wir lernen, dass es nicht auf Dauer exponentielles Wachstum geben kann. Wir in Europa und in Vorarlberg haben einen Lebensstandard auf extrem hohem Niveau. Wir sollten darüber nachdenken, wie wir mit einem geringeren Wachstum Sicherheit und Wohlstand erhalten können. Das bedeutet auch, dass wir nicht Notwendiges, manchmal auch Liebgewordenes weglassen müssen. Wir müssen auf die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen neue Antworten finden.

Genau dieselben Fragen sind auch für uns als Unternehmen eine große Herausforderung. Wir müssen gemeinsam mit den Mitarbeitern erkennen, wo Wachstumspotenziale und Innovationsmöglichkeiten liegen, aber gleichzeitig stellen wir uns immer die Frage: Was können wir weglassen? Was machen wir in Zukunft anders, effizienter?

Dafür haben wir bei uns im Haus eine gute Diskussionsbasis geschaffen. Mir ist es wichtig, die Kultur des Hauses so zu gestalten, dass unsere Mitarbeiter sich einbringen, mitgestalten. In unseren Mitarbeitern steckt so viel Potenzial! Diese Kraft des gemeinsamen Tuns macht uns gemeinsam in der Zukunft erfolgreich.

Danke für das Gespräch.



Diplomökonom Günter Fäßler ist seit 2005 Vorstandsdirektor der Raiffeisen Bank im Montafon.

Die Raiffeisenlandesbank Vorarlberg ist unser zentraler Finanzpartner, der sich durch einen unkomplizierten und partnerschaftlichen Umgang auszeichnet. Das hohe Maß an Vertrauen schafft eine angenehme Zusammenarbeit. Die Raiffeisen Bankengruppe Vorarlberg verfolgt gemeinsam eine Strategie: „Vor Ort für die Menschen da sein.“ Das wollen wir auch im Montafon als Raiffeisenbank leben. Die Grundlagen für eine nachhaltige Partnerschaft mit unseren Kunden und Mitarbeitern sind Offenheit, Vertrauen und Kompetenz in Verbindung mit Handschlagqualität.



„Wir nützen unsere internationale Kompetenz für die Region in der unsere Kunden und wir leben. Das bringt Wachstum und Wertschöpfung im Land.“

Dr. Johannes Ortner

DR. JOHANNES ORTNER

## Starker Partner für Vorarlbergs Wirtschaft

Für immer mehr Vorarlberger Unternehmen ist Raiffeisen ein wichtiger Partner. Vorstand Dr. Johannes Ortner will die Zusammenarbeit weiter ausbauen. Wegen der strengen neuen Regeln für die Banken befürchtet er eine Verteuerung von Krediten.

Auch 2012 hat die Euro-Krise wiederum die Schlagzeilen der Medien beherrscht – zumindest über weite Teile des Jahres. Die Vorarlberger Wirtschaft hat sich offenbar dennoch sehr gut geschlagen. Wie haben Sie das vergangene Jahr erlebt?

Der Euro hat sich, wie von mir erwartet, bewährt. Viele der Sorgen, den Euro betreffend, sind nicht eingetroffen. Das war mit ausschlaggebend dafür, dass 2012 ein gutes Jahr für die Vorarlberger Wirtschaft war.

Sehr positiv entwickelt hat sich im vergangenen Jahr insbesondere der Tourismus, der auch vom starken Schweizer Franken profitiert. Selten habe ich in den Vorarlberger Skigebieten so viele Schweizer Autonomern gesehen wie jetzt. Zudem weichen Gäste aus anderen Ländern zu uns aus, die früher in der Schweiz Urlaub gemacht haben. Vorarlberg punktet hier mit einem im Vergleich zur Schweiz günstigeren Preis, einer hohen Qualität, Freundlichkeit und Innovation. Die Strategie im Tourismus geht auf.

Gewerbe und Industrie haben bei den Exporten unter anderem vom schwachen Euro profitiert. Die Investitionsbereitschaft erleben wir als vorsichtig verhalten. Dennoch konnten wir im vergangenen Jahr einige größere Investitionen von Unternehmen im Land finanziell begleiten – bis hin zu einigen Akquisitionsfinanzierungen.

Wie entwickelt sich das Firmenkunden-Geschäft der Raiffeisenlandesbank in diesem Umfeld?

Der Firmenkunden-Bereich ist zu einem ganz wichtigen Standbein auch beim Ertrag der Raiffeisenlandesbank geworden. Der direkte Marktzugang und gute Erträge in diesem Bereich sind ganz wichtig für unser Top-Rating „A1“, das von der Ratingagentur Moody's bestätigt worden ist.

Von großer Bedeutung ist für uns, unsere Kundenbeziehungen auf eine breite Basis zu stellen. Wir machen nicht nur das reine Kreditgeschäft, sondern können

eine Vielzahl weiterer Dienstleistungen anbieten – vom Auslandsgeschäft über das Treasury bis hin zum Vermögensmanagement für die Unternehmer. Fachlich müssen wir uns in keinem dieser Bereiche verstecken. Wir spielen auf allen diesen Gebieten in der obersten Liga.

Warum ist das reine Kreditgeschäft nicht mehr so interessant? Ist sogar eine Kreditklemme für die Vorarlberger Unternehmen zu befürchten? Die vielen neuen aufsichtsrechtlichen Regelungen führen dazu, dass Banken ihre eigenen Liquiditätskosten an den Kunden weiterverrechnen müssen. Sie müssen mehr Eigenkapital und auch mehr Liquidität für Stresszenarien vorhalten. Das wird dazu führen, dass Kredite per se teurer werden und möglicherweise die Kreditvergabe von einigen Instituten zurückgefahren wird.

Man muss bei dieser Entwicklung kein Hellseher sein, um zu erkennen, dass auch unser Kreditgeschäft zukünftig mit anderen Preisen versehen werden muss. Irgendwann werden auch unsere Politiker verstehen, dass die Banken einen Teil der Kosten, die man ihnen aufbürdet, an ihre Kunden weitergeben müssen, um überhaupt weiter rentabel arbeiten zu können.

Die gute Nachricht ist, dass sich das Zinsniveau ganz allgemein für Finanzierungen auf einem historisch niedrigen Niveau bewegt und damit die Unternehmen kaum belastet. Jedes Unternehmen ist gut beraten, sich dieses niedrige Zinsniveau langfristig abzusichern.

Als neue Dienstleistung haben Sie 2011 ein Vermögensmanagement für Unternehmer eingeführt. Wie wird dieses Angebot angenommen? Das Vermögensmanagement hat sich 2012 hervorragend entwickelt. Wir konnten unsere guten persön-

lichen Kontakte nutzen und in kurzer Zeit einige Mandate von Unternehmern oder deren Stiftungen gewinnen. Die Strategie scheint aufzugehen. Wir liegen deutlich über unseren Zielen.

Im vergangenen Jahr haben wir für die Firmenkunden der Raiffeisen Bankengruppe zudem ein Kompetenzzentrum „Betriebliche Vorsorge“ neu geschaffen. Es

berät Unternehmen bei Produkten für die zweite Säule der Altersvorsorge. Mit diesem Kompetenzzentrum sind wir auch österreichweit Vorreiter. Wir konnten schon im ersten Jahr das Prämievolumen fast verdoppeln und sehen weiterhin einen Riesenbedarf.

Auch bei Beteiligungen will sich die Raiffeisenlandesbank künftig aktiver engagieren. Was ist da konkret geplant?

Wir haben die strategisch weitreichende Entscheidung getroffen, dass wir uns in vier Sparten ganz gezielt um

neue Beteiligungen bemühen werden: Regionalentwicklung, Energie, Gesundheit/Wohnen im Alter sowie Agrar/Ernährung. Damit decken wir die Kernthemen für die Zukunft unseres Landes sehr gut ab. Wir sind bereit, im Rahmen unseres genossenschaftlichen Auftrags Eigenkapital für solche Projekte einzubringen.

Das Land Vorarlberg will bis zum Jahr 2050 die Energieautonomie erreichen. Wie beteiligt sich der Raiffeisen-Sektor an diesem Mega-Vorhaben?

Eine solche Ansage geht natürlich nicht spurlos an uns vorüber. Wir haben uns ja bereits sehr aktiv am Projekt VLOTTE beteiligt. Ein nächster Schritt ist, Photovoltaikanlagen mit echten Bürgerbeteiligungsmodellen umzusetzen. Die bisherigen Konstrukte mit Sparbüchern sind ja nur Hilfsmodelle.

Ein Musterprojekt für eine erste Bürgergenossenschaft in der Gemeinde Wolfurt ist bereits in Ausarbeitung. Parallel haben wir einen Gesetzesantrag initiiert, solche Bürgerbeteiligungs-Genossenschaften von der

„Regionalentwicklung Vorarlberg“ gegründet. Sie soll

zukünftig auch als Plattform für die Regionalmanager

im Land dienen und eine Drehscheibe bei der Abwick-

lung von EU-Förderungen für Vorarlberg werden.

sehr teuren Prospektpflicht auszunehmen. Geht dieser Antrag durch, erwarten wir uns einen Boom in diesem Bereich.

Ebenfalls umsetzen möchten wir einen Energiehauspark, in dem sich die Vorarlberger über die neuesten Technologien informieren und besonders energieeffiziente Häuser besichtigen können. Das scheitert derzeit nur daran, dass uns das passende Grundstück fehlt.

Welche Aktivitäten sind in den Themenbereichen Gesundheit/Wohnen im Alter sowie Agrar/Ernährung geplant?

Der Gesundheitsbereich ist ein entscheidender Zukunftsfaktor. Wir haben bereits das Rehazentrum Schruns errichtet, das wir im Eigentum haben und langfristig an den Betreiber des Zentrums verpachtet ist. Weitere solche Projekte stehen an.

Im Agrarbereich sind wir als Raiffeisen-Organisation traditionell verwurzelt. Wir möchten dort weiterhin eine führende Rolle spielen. Projekte, wie rund um das Kloster Mehrerau einen Bio-Musterbetrieb zu errichten, finde ich persönlich vorbildlich. Derartige Projekte verdienen Unterstützung.

Die Raiffeisenbank in Bregenz hat sich das hohe Ziel gesetzt, in der Landeshauptstadt 50 Prozent Marktanteil zu erreichen. Ist sie diesem Ziel auch 2012 näher gekommen?

Die Raiffeisenbank in Bregenz hat sich als sympathische Marke gut entwickelt. Wir sind in Bregenz

im Vereinswesen und im Kulturbereich sehr aktiv. Neukunden gewinnen wir sowohl über Empfehlungen als auch über direkte Kundenansprache und kommen unserem hohen Ziel so immer näher. Wie fast alle regional agierenden Banken spürt auch die Raiffeisenbank in Bregenz das niedrige Zinsniveau. Die Zinsspanne ist sehr zusammengeschmolzen. Angesichts dessen sind die Erträge aber weiterhin zufriedenstellend.

Vielen Dank für das Gespräch.

Partenertypen  
Raiffeisenbank in Bregenz  
Hubert Rhomberg, CEO Rhomberg Gruppe  
Rhomberg Rail Holding  
Sersa Group  
Cree  
LifeCycleTower



Hubert Rhomberg,  
CEO Rhomberg Gruppe

Im Bestreben, unseren Bahntechniksektor weiter international auszurichten, haben wir 2012 die Rhomberg Rail Holding mit der Schweizer Sersa Group zu Europas umfassendsten Bahntechnikunternehmen zusammengeschlossen. Im Bau-sektor haben wir mit dem Tochter-Unternehmen Cree und dem LifeCycleTower ein extrem herausforderndes Projekt realisiert. Da wie dort zeigte sich die Raiffeisenlandesbank als innovativer Partner, der unsere Visionen teilt.



„Wir gehen mit Bedacht neue Wege und pflegen die Beste-henden, um die Zukunft der Region positiv zu gestalten.“

Mag. Michael Alge

## MAG. MICHAEL ALGE Insel inmitten des Sturms

Dass eine gute Wirtschaftslage und niedrige Zinsen zusammentreffen, ist ungewöhnlich. Entsprechend gering waren 2012 die Kreditausfälle der Raiffeisenlandesbank. Doch Risikovorstand Mag. Michael Alge bleibt vorsichtig.

Herr Alge, in den Medien war im vergangenen Jahr ständig von der Euro-Krise zu lesen, doch der Vorarlberger Wirtschaft geht es offenbar bestens. Wie war das Jahr 2012 aus Ihrer Sicht als Risikovorstand?

Wirtschaftlich betrachtet hatten wir in Vorarlberg im vergangenen Jahr eine Schönwetterphase. Angesichts

der unruhigen Großwetterlage können wir uns auf dieses Hoch aber nicht verlassen, denn es gab ja teilweise auch ganz ordentliche Gewitter.

Wie geht es der Raiffeisenlandesbank?

Für uns als Bank ist das momentan eine recht ungewöhnliche Situation: Normalerweise sind die Zinsen in Zeiten guter Konjunktur hoch. Derzeit aber haben wir in Vorarlberg eine gute wirtschaftliche Lage und dennoch sehr niedrige Zinsen. Das führt zu geringen Kredit-Ausfallsraten, was sich positiv auf unser Ergebnis auswirkt. Wir haben zwar kleinere Nettozinsinserträge, aber eben auch niedrige Risikokosten. Gleichzeitig wissen wir, dass das eine Ausnahmesituation ist. Wir dürfen uns hier nicht in Sicherheit wiegen.

Nach der dramatischen Aufwertung im Jahr 2011 und der Intervention der Schweizerischen Nationalbank blieb der Schweizer Franken im vergangenen Jahr auf hohem Niveau von 1,20 Euro stabil. Wie haben sich die Raiffeisen-Kunden verhalten?

Unser Volumen an Fremdwährungskrediten hat sehr stark abgenommen, im Privatkundenbereich um etwa zehn Prozent. Viele Kunden haben ganz oder teilweise konvertiert oder wenigstens von endfälligen Krediten auf Tilgung umgestellt. Das ist ein wichtiger Schritt, denn es ist de facto unmöglich, das Verhältnis von Euro und Schweizer Franken langfristig zu prognostizieren.

Seit dem Krisenjahr 2008 mit den folgenden Bankenpleiten haben die Staaten die Rahmenbedingungen für Banken sehr verschärft. 2014 bringt das Regulierungsabkommen Basel III weitere Erschwernisse. Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen steigen laufend. Für uns bedeutet das immer mehr Bürokratie. Gleichzeitig müssen wir Eigenkapital aufbauen und

mehr Steuern zahlen. Wir sollen weiter in vollem Umfang Kredite für die Unternehmen bereitstellen und am liebsten auch noch die Preise unverändert lassen. Das ist die Quadratur des Kreises. Das geht nicht.

#### Wie können Sie reagieren?

Wir müssen unsere Effizienz steigern und auch die Preise müssen steigen. Österreich hat in Europa die geringsten Kreditmargen und Vorarlberg wiederum hat innerhalb Österreichs die geringsten Margen. Das wird wohl auf längere Sicht nicht haltbar sein.

#### Welche Wünsche haben Sie an den Gesetzgeber?

Es ist nachvollziehbar und richtig, dass Regelwerke beschlossen werden, die die Banken noch sicherer machen. Doch leider werden dabei alle über einen Kamm geschoren. Wir als regionale Bank müssen denselben bürokratischen Aufwand betreiben wie die Großbanken, in vielen Bereichen dieselben Kennzahlen berechnen und dieselben Reports erarbeiten. Wenn eine Großbank in Schieflage gerät, ist das ein Risiko für das ganze Bankensystem – Stichwort „Too big to

fail“. Kleine Banken stabilisieren das System. Die Politik müsste ein Interesse daran haben, regionale Banken zu forcieren. Davon ist leider nichts zu merken. Dringend wünschen würde ich mir außerdem, dass wir ausreichend Vorlaufzeit bekommen, um Regelungen umzusetzen.

Das gilt etwa für das Regulierungsabkommen Basel III, das immer noch nicht beschlossen ist, aber bereits Anfang 2014 in Kraft treten soll.

Über Basel III wird seit Langem verhandelt. Wir müssen die Änderungen dann innert sehr kurzer Zeit umsetzen. Das stellt uns sowohl auf Seiten der IT vor Herausforderungen als auch geschäftspolitisch: Eigenmittel baut man ja nicht von einem Tag auf den anderen auf. Wir als genossenschaftliche Bank können nicht einfach an den Kapitalmarkt gehen und neue Aktien begeben. Auch wenn wir als Raiffeisenlandesbank mit Eigenmitteln sehr gut ausgestattet sind, müssen wir uns langfristig überlegen, wie wir sie weiter ausbauen können.

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit den einzelnen Raiffeisenbanken?

Es ist unsere Aufgabe als Raiffeisenlandesbank, den Primärbanken hochwertige Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis anzubieten. Das gelingt uns in manchen Bereichen schon seit Jahrzehnten, in anderen haben wir unser Angebot gerade in den letzten Jahren erweitert. Beispielsweise bieten wir den Vorarlberger Raiffeisenbanken vermehrt Dienstleistungen beim Kreditmanagement an – sowohl bei der Abwicklung als auch im Forderungsmanagement.

Danke für das Gespräch.

Auch im IT-Bereich investiert Raiffeisen, um Synergien zu nutzen.

Das Großprojekt „Eine IT“ wird fast allen Raiffeisenorganisationen österreichweit eine einheitliche Bankensoftware bringen und somit Kostenreduktionen ermöglichen. Dieses Vorhaben bindet schon jetzt erhebliche Ressourcen, sowohl hier in Vorarlberg als auch bei unseren Kollegen in den anderen Bundesländern.

„Wir Lehrlinge haben für das Sinnbild des Geschäftsberichtes Schwemmholt am Bodensee gesammelt. Das hat uns in mancher Hinsicht zum Nachdenken gebracht. Früher haben viele Menschen hier und an den Flüssen Holz gesammelt, um ihr Zuhause zu wärmen. Heute gibt es mehr Wohlstand. Welche Beiträge können wir leisten, um ihn zu sichern? Ein anderer Gedanke war, dass Ende des 19. Jahrhunderts, nach den großen Hochwassern, die ersten Raiffeisenbanken im Land gegründet wurden, um die Dörfer gemeinsam wieder aufzubauen. Diese Solidarität ist heute noch faszinierend.“

Sophia Pfefferkorn, Alexander Mattei, Sarah Mehmedagic



Verschiedenes zu einem Ganzen zusammenzufügen ist nicht ganz einfach. Vor allem, wenn der Charakter der einzelnen Teile, ihre Individualität erhalten bleiben soll. Der Tischler verarbeitete unterschiedliche Hölzer aus ganz Vorarlberg zu einem Bild. Das von den Lehrlingen gesammelte Schwemmholt genauso, wie alte Bahnschwellen, Teile einer Holzbrücke, Holzpaletten eines Industriebetriebes und noch mehr.

## RAIFFEISENBANK IN BREGENZ

# Begeisterung für Bregenz



Mag. Gerhard Sieber

**Die Philosophie „Von B bis Z ist alles was zählt“ trägt Früchte: Quer durch alle Bevölkerungsschichten hat die Raiffeisenbank in Bregenz im vergangenen Jahr neue Kunden gewonnen.**

### Ins Gespräch kommen

Zur Eröffnung des Platzes plant die Raiffeisenbank in Bregenz ein Buch und eine Ausstellung über die Geschichte dieses zentralen Ortes, erzählt Sieber. Er sieht darin eine weitere Möglichkeit, mit den Bregenzern ins Gespräch zu kommen: „Im Zentrum unseres Tuns stehen die Stadt und ihre Menschen“, betont Sieber. „Wir bleiben miteinander in Beziehung und leben unsere Werte.“ Etwas ungewohnt klingt das bei einem Banker, der erst einmal nicht über Spareinlagen, Wertpapiergeschäft und Kreditnachfrage spricht, sondern über Nähe, Beziehung und Vertrauen. Natürlich hat er das Geschäft im Blick. Doch er möchte es auf ehrlichen Beziehungen aufbauen und nicht auf der Über-

zeugungskunst gut geschulter Berater. „Wir möchten den Bregenzern zuhören, sie verstehen. Wir möchten ein Gefühl für ihre wirklichen Bedürfnisse entwickeln und diese mit den Kompetenzen einer modernen Bank und dem persönlichen Einsatz aller MitarbeiterInnen erfüllen“, formuliert der Direktor der Raiffeisenbank.

### Gutes Jahresergebnis

Diese Ehrlichkeit zahlt sich aus. Die Raiffeisenbank in Bregenz konnte auch 2012 Neukunden in allen Bevölkerungsschichten gewinnen. Obwohl die Kreditnachfrage insgesamt verhalten war, konnte die Bank das Kreditvolumen um fünf Prozent steigern. Verantwortlich dafür war vor allem der Wohnbau. Die historisch niedrigen Zinsen machen Veranlagungen in Immobilien attraktiv. Angesichts der geringen Zinsen auf Spareinlagen setzen die Anleger auch wieder verstärkt auf Wertpapiere. Hier verzeichnete die Raiffeisenbank in Bregenz einen Zuwachs um drei Prozent. Umgekehrt gingen die Spareinlagen und Festgelder um lediglich ein Prozent zurück. „Die Zinssituation hat das vergangene Jahr unglaublich geprägt“, schildert Direktor Sieber. „Wir hatten deshalb viele Gespräche

mit unseren Kunden. Es ist nicht angenehm, Kunden zu erklären, warum sie auf ihrem Sparbuch nur mehr ein Prozent Zinsen bekommen.“ Dabei ging die Raiffeisenbank in Bregenz oft an die Grenze des Machbaren, um treuen Kunden ein ordentliches Angebot zu machen.

### Viele Besucher im Haus

Erfreut ist Sieber nach wie vor, wie gut das Gebäude der Raiffeisenbank am Kornmarktplatz sowie die Räumlichkeiten im Raiffeisenhaus von den Bregenzern angenommen wird. Beim Umbau vor drei Jahren schuf die Bank ein Café und einen Raum für Veranstaltungen. Er wird inzwischen von vielen Vereinen genutzt. Auch die „Allmeinde“-Ausstellung zum Jahresende 2012 besuchten viele Interessierte. Unsere Lounge im Raiffeisenhaus wird täglich von Kunden und Geschäftspartnern sehr intensiv genutzt. Aus diesen Kontakten entstehen wiederum neue Chancen für die Raiffeisenbank in Bregenz: zuhören, verstehen, Bedürfnisse wahrnehmen und diese mit Kompetenz und Einsatz erfüllen.



**DI Dieter Intemann hat 1966 den Betrieb von seinem Vater übernommen. Heute ist die Firma ein Spezialist für hocheffiziente Energiekonzepte und international tätig.**

Über 15 Jahre sind wir jetzt schon Kunde der Raiffeisenbank in Bregenz. Wir empfinden unsere Zusammenarbeit als außerordentlich angenehm und werden in allen Bereichen gut beraten. Auf unsere Anliegen reagiert die Bank flexibel und rasch, was uns sehr wichtig ist. Aus unserer langjährigen Geschäftsverbindung können wir sagen, dass sich die Raiffeisenbank sehr für ihre Kunden engagiert und immer ein offenes Ohr hat.

## IMMOBILIEN & BETEILIGUNGEN

# Bereit für aktive Beteiligungen



Peter Fertschnig

**Die Raiffeisenlandesbank hat im vergangenen Jahr eine Erweiterung ihrer Beteiligungsstrategie beschlossen. Sie will sich in den vier Bereichen Regionalentwicklung, Energie, Gesundheit und Soziales sowie Agrar und Ernährung aktiver engagieren.**

Immobilien und Beteiligungen sind seit jeher eine der Säulen der Raiffeisenlandesbank. Die Umsätze im Immobilienbereich lagen in den vergangenen Jahren recht kontinuierlich bei rund zwei Millionen Euro. Die Erträge aus den Beteiligungen lagen 2012 bei rund 14,6 Millionen Euro. Neben maßgeblichen Sektorbeteiligungen ist die Raiffeisenlandesbank traditionell stark im Agrarbereich verwurzelt. Sie hält Anteile etwa an den Vorarlberger Mühlen und Mischfutterwerken und der BayWa Vorarlberg.

2012 beschloss das Unternehmen die Erweiterung seiner Beteiligungsstrategie: „Wir möchten uns wieder aktiver engagieren und auch unser Portfolio diversifizieren“, schildert der Leiter des Geschäftsbereichs Immobilien und Beteiligungen, Peter Fertschnig. Schwerpunkte setzt die Bank dabei in den Bereichen Regionalentwicklung, Energie, Gesundheit und Soziales sowie Agrar und Ernährung.

In solchen Projekten will sich die Raiffeisenlandesbank künftig auch mit Eigengeldern engagieren. „Wir sehen es als Teil unseres genossenschaftlichen Förderauftrags dafür zu sorgen, dass es der Region gut geht und die Wertschöpfung im Land bleibt“, betont Fertschnig.

### Zukunftsthema Energie

Im Energiebereich plant die Raiffeisenlandesbank beispielsweise einen Energiehauspark. In diesem Kompetenzzentrum sollen sich Vorarlberger über die neuesten Technologien für energieeffizientes Bauen und Sanieren informieren können. Auch Photovoltaik-, Geothermie- und Contracting-Projekte will das Unternehmen unterstützen. Im Bereich Regionalentwicklung engagiert sich die Raiffeisenlandesbank bereits seit einigen Jahren verstärkt. In Sulzberg, Doren und Langenegg ist sie an Projekt- und Strukturierungsgenossenschaften beteiligt – weitere sollen folgen.

### Investitionen für Gesundheit

Als wichtige Zukunftsfrage für Vorarlberg sieht die Raiffeisenlandesbank das Thema „Gesundheit und Soziales“. Dadurch, dass die traditionellen Familienmodelle aufbrechen, steigt der Bedarf an Betreuungseinrichtungen. „Die Gemeinden stoßen mit den anstehenden Investitionen teilweise an ihre Grenzen“, weiß Geschäftsbereichsleiter Fertschnig. Die Landesbank könnte neue Reha- und Seniorenzentren deshalb gemeinsam mit Partnern errichten. Ein gut funktionierendes Beispiel dafür ist die Raiffeisen Rehazentrum Schruns Immobilien GmbH, an der die Bank mit 50 Prozent beteiligt ist. Diese Gesellschaft hat für die VAMED-Gruppe die Reha-Klinik Montafon in Schruns errichtet. Wichtig ist Peter Fertschnig auch weiterhin das Engagement des Unternehmens für regionale

Lebensmittel. In der Vorarlberg Mühle in Feldkirch werden unter der Marke „Vorarlberger Mehl“ nach den höchsten Lebensmittelstandards zertifizierte Mehlprodukte für Verbraucher, Bäcker und Teigwarenhersteller erzeugt. Im Mischfutterwerk in Dornbirn werden ausschließlich gentechnikfreie Futtermittel für die Vorarlberger Landwirtschaft hergestellt.

Veränderungen gab es 2012 bei der größten Beteiligung der Raiffeisenlandesbank – jener an der Raiffeisen Zentralbank (RZB). Um den neuen Eigenkapitalvorschriften zu entsprechen, wandelte die RZB Vorzugsaktien und Partizipationsscheine in Stammaktien um. Auf die Rendite hatte dieser Umtausch keine Auswirkungen.

## FIRMENKUNDEN

# Die Strategie macht sich bezahlt



Bernhard Döbele

**Kein Kunde ist zu klein, keiner zu groß: Gemeinsam mit den örtlichen Raiffeisenbanken kann die Raiffeisenlandesbank praktisch alle Bedürfnisse von Unternehmen in Vorarlberg abdecken. Sie konnte ihre Kundenbeziehungen auch 2012 weiter vertiefen.**

Vor sieben Jahren gründete die Raiffeisenlandesbank den Geschäftsbereich Firmenkunden. Er betreut Vorarlbergs Top-250-Unternehmen sowie mittelständische Unternehmen im süddeutschen Raum. Seither wächst der Bereich Jahr für Jahr. Auch 2012 war für Leiter Bernhard Döbele ein gutes Jahr: „Wir konnten wieder einen bedeutenden Beitrag zum Ergebnis der Raiffeisenlandesbank leisten.“ Den Marktanteil bei den Top-250-Betrieben hat das Firmenkunden-Team auf

über 55 Prozent ausgebaut. Geschäftsvolumen und Ertrag wuchsen deutlich stärker als die Vorarlberger Wirtschaft insgesamt. Die Risikosten gingen sogar zurück. Döbele führt das nicht nur auf die gute Wirtschaftsentwicklung zurück: „Es macht sich bezahlt, dass wir unsere Risiken über die ganzen Jahre hinweg stets aufmerksam im Blick hatten.“

Zugute kommt der Raiffeisenlandesbank dabei die Marktausrichtung auf verschiedene Branchen und Regionen in Vorarlberg und Süddeutschland. Einer Zurückhaltung bei der Finanzierung langfristiger Unternehmensinvestitionen stand 2012 eine verstärkte Nachfrage im Wohn- und Gewerbebau am Bodensee gegenüber. Für 2013 erwartet Döbele auch wieder eine erhöhte Investitionstätigkeit in der Region.

#### Full-Service-Dienstleister

Ein besonderes Highlight war für den Geschäftsbereich Firmenkunden im vergangenen Jahr die Begleitung einer größeren Akquisitionsfinanzierung der Rhomberg Rail Holding im Ausland. Unter Einbe-

ziehung der Finanzierungsprogramme der Österreichischen Kontrollbank konnte die Raiffeisenlandesbank ein sehr attraktives Angebot schnüren. Für Döbele zeigt das Projekt die Leistungsfähigkeit der Raiffeisen Bankengruppe in Vorarlberg: „Gemeinsam mit den örtlichen Raiffeisenbanken können wir regional jede Anfrage abwickeln – auch wenn es um große Volumen geht.“

Dabei kann die Raiffeisenlandesbank auf das große Know-how im eigenen Haus zurückgreifen. Die Spezialisten für Treasury, Auslandsgeschäft, Vermögensverwaltung, Pensionsvorsorge, Förderungen, Leasing, Factoring und mehr sitzen Tür an Tür mit der Firmenkunden-Abteilung. Die Kundenbetreuer können nach Bedarf auf diese Spezialisten zurückgreifen und gemeinsam Lösungen erarbeiten.

#### Kundenbeziehungen vertiefen

Das will die Bank noch verstärken: „Unser Ziel für 2013 ist nicht das reine Wachstum. Wir wollen unsere Funktion als Kernbank bei unseren Kunden vertiefen

und das Know-how von Betreuern und Fachspezialisten einbringen“, formuliert Döbele. Dabei will die Raiffeisenlandesbank zusammen mit ihren Partnern auch alternative Finanzierungsformen anbieten: Beteiligungskapital und verschiedene Formen von Nachrangkapital sind besonders bei Übernahmen, Beteiligungen und Nachfolgeregelungen eine interessante Option.

Als Erfolgsfaktoren seines Teams sieht der Leiter der Firmenkunden-Abteilung neben den individuellen Lösungen auch Transparenz und kurze Entscheidungswege. In den Kundengesprächen werden Einstandspreise, Risiko-, Liquiditäts- und Kapitalbindungskosten ebenso wie die erforderliche Marge der Bank offen angesprochen. Auch die schnellen Entscheidungen und der persönliche Kontakt zu Vorstand Dr. Johannes Ortner werden von den Kunden sehr geschätzt. Döbele: „In guten Kundenbeziehungen geht es nicht nur um den besten Preis.“



Obmann Herbert Brunner und Geschäftsführer Dr. Matthias Ammann initiierten 1997 das Netzwerk der vorarlberger holzbau\_kunst.

Mit der Raiffeisenlandesbank hat die vorarlberger holzbau\_kunst einen kompetenten und starken Partner an ihrer Seite. Unser gemeinsames Ziel ist eine hohe regionale Wertschöpfung, damit sich die Region auch in Zukunft lebendig und chancenreich entwickelt. Raiffeisen unterstützt sowohl unseren Verein als auch die Mitgliedsbetriebe großzügig. Vorstand Dr. Johannes Ortner ist immer erfrischend offen für neue Ideen und Projekte. Dafür sind wir sehr dankbar.



Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „schlagen täglich viele Nägel ein“, leisten ihren persönlichen Beitrag zum Gelingen des Ganzen. Sie erschaffen und pflegen die Nähe zu Kunden und Mitgliedern, erarbeiten für und mit unseren Kunden Sinn durch innovative Ideen, Kompetenz und größtes Engagement – jede und jeder in ihrem beziehungsweise seinem Bereich. Vom Hausmeister bis zur Abteilungsleiterin, vom Expediteur über Kundenberaterinnen und -berater bis zum EDV-Experten und noch vielen anderen mehr. Dazu ein Gedanke, den uns Walter Felizeter – Leiter der Raiffeisen Versicherung – beigesteuert hat: „Im Mittelalter waren Nägel ein teures Gut. Menschen schlugen Nägel in Bäume, wie sie Geldmünzen in Brunnen warfen – als Dank für etwas Gutes.“ Herzlichen Dank an alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an unsere Kunden und Mitglieder.

## PRIVATKUNDEN

# Kundennähe als oberstes Ziel



Mag. Bernd Färber

**Zufriedene Kunden: Das ist und bleibt für die Vorarlberger Raiffeisenbanken oberstes Ziel.** Der Geschäftsbereich Privatkunden setzt dabei auf besten Service – und zwar sowohl persönlich als auch digital.

Wie können Banken ihre Kunden perfekt betreuen? Ist die Zukunft des Bankgeschäfts ausschließlich online? Wie viel Beratung braucht es eigentlich noch? „Eine Kombination aus analog und digital“, hält Mag. Bernd Färber, Leiter des Geschäftsbereichs Privatkunden, für die optimale Lösung. „Immer mehr Kunden infor-

mieren sich im Web und wickeln alltägliche Bankgeschäfte online ab. Die qualifizierte Beratung aber erfolgt weiterhin in der Bankstelle.“

Die persönliche Beratung hat durch das Online-Banking nicht an Bedeutung verloren, ist Färber überzeugt. Verändert hätten sich jedoch die Anforderungen an die Mitarbeiter: „Viele Kunden informieren sich vor dem Beratungsgespräch im Web. Die Erwartungen an den Berater sind deshalb höher geworden.“ Die Raiffeisenbanken begegnen dem mit intensiven Schulungen. Neben dem fachlichen Know-how geht es dabei um die soziale Kompetenz: Eine gute Geschäftsbeziehung braucht eine vertrauensvolle persönliche Basis.

**Online-Angebot verstärkt**  
Daneben bauen die Raiffeisenbanken ihr Online-Angebot laufend aus. Bereits seit 2011 gibt es Apps für iPhone und Android-Smartphones. Diese ersparen dem Kunden sogar das mühsame Eintippen von Kontonummern für Überweisungen. Sie können einfach den Zahlschein fotografieren. Mit dem Raiffeisen Club sind die Vorarlberger Raiffeisenbanken auch auf Facebook präsent: Mehr als 9.000 Fans zählt das Vorarlberger Angebot bereits.

Seit 2011 können Sparkonten online angelegt werden, seit vergangenem Jahr auch Bausparverträge. Wichtig ist dem Geschäftsbereichsleiter, dass der jeweilige Berater über alle Bankgeschäfte des Kunden informiert ist. Nur so ist ein qualifiziertes Beratungsgespräch möglich.

**Großes Vertrauen**  
Dass diese Strategie aufgeht, zeigen die beeindruckenden Zahlen: Fast zwei Drittel der Vorarlberger sind Raiffeisen-Kunden. Deutlich mehr als 40 Prozent haben ein Girokonto oder ein Sparbuch bei den Raiffeisenbanken. Die Spareinlagen blieben im vergangenen Jahr auf gleichbleibend hohem Niveau – trotz niedriger Zinssätze und der immer größer werdenden Konkurrenz durch Online-Banken. Mag. Bernd Färber sieht das „als Beweis, dass uns die Vorarlberger in wirtschaftlich turbulenten Zeiten vertrauen“.

**Wachstum mit neuen Angeboten**  
Hervorragend entwickelt hat sich im vergangenen Jahr die Raiffeisen-Versicherung. Sowohl bei Lebens- und Sachversicherungen als auch bei Kfz- und Unfallversicherungen gab es deutliche Zuwächse, die über dem Versicherungsmarkt lagen. Färber führt das auf das österreichweite Projekt „Raiffeisen Versicherung 2.0“ zurück, das unter anderem eine neue Produktpalette gebracht hat. „Unsere Angebote sind einfacher und übersichtlicher geworden. Davon profitieren sowohl Kunden als auch Berater.“

Zuwächse verzeichnete auch die Raiffeisen Immobilien GmbH, die das Rekordjahr 2011 nochmals übertraf. Weiterempfehlungen durch die zufriedenen Kunden nennt Bernd Färber hier als wesentlichen Erfolgsmotor.

„Dabei helfen auch die guten Kontakte zu den örtlichen Raiffeisenbanken und das hohe Vertrauen unserer Kunden in die Marke Raiffeisen.“

# FINANZ- UND KAPITALMÄRKTE

# Österreichs sicherste Bank



Anton Trojer

**In ganz Österreich gibt es keine Bank mit einem besseren Rating als die Raiffeisenlandesbank Vorarlberg. Der Geschäftsbereich Finanz- und Kapitalmärkte leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.**

Wenn die internationale Ratingagentur Moody's ihre Einschätzung der Raiffeisenlandesbank vorlegt, ist das für die Bregenzer Banker fast wie ein Zeugnstag. Der Geschäftsbereich Finanz- und Kapitalmärkte profitiert

besonders von der guten Note. Er ist unter anderem dafür verantwortlich, die Liquidität der Vorarlberger Raiffeisenbanken zu sichern.

Auch Anfang 2013 bekam die Raiffeisenlandesbank wieder Top-Noten: Moody's bestätigte das Rating „A1“ und erwartet auch nicht, dass sich daran etwas ändert: „Ausblick stabil“. „Es gibt keine einzige österreichische Bank, die ein besseres Rating hat als wir“, verdeutlicht Geschäftsbereichsleiter Anton Trojer. „Darauf sind wir wirklich stolz.“

#### Sicherheit zahlt sich aus

Ein solches Rating zahlt sich auf den Finanzmärkten aus. Ein Kunde habe gerade wegen einer gedeckten Schuldverschreibung angefragt und sei ganz erstaunt gewesen, dass die Raiffeisenlandesbank weniger zahle

als die Mitbewerber, erzählt Trojer. „Das ermöglicht uns unsere Bonität. Es summiert sich eben, wenn wir über eine Laufzeit von 20 Jahren etwas weniger für eine Anleihe zahlen müssen.“

Solche gedeckten Bankschuldverschreibungen hat die Raiffeisenlandesbank im vergangenen Jahr erstmals begeben. 26 Millionen Euro waren es. Für heuer ist bereits ein Volumen von 200 Millionen Euro aus diesem Titel geplant. Dazu kommen, so wie 2012, weitere rund 200 Millionen Euro an normalen Schuldverschreibungen. „Diese Summen zeigen das gute Standing der Raiffeisenlandesbank auf den Kapitalmärkten“, ist Trojer überzeugt.

Der Unterschied zwischen beiden Anlageformen: Gedeckte Schuldverschreibungen sind nicht nur durch die Bank selbst, sondern auch mit Hypothekarkrediten abgesichert.

#### Hervorragende Liquidität

„Wir sind liquiditätsmäßig selbst vor Krisenjahren wie 2007 und 2008 gewappnet“, ist der Leiter des Geschäftsbereichs sicher. Auch die von Basel III geforderte „Survival period“ von 30 Tagen erfüllt die Raiffeisenlandesbank locker. „Wir liegen weit über den gesetzlichen Erfordernissen“, betont Trojer. Geprüft haben die Liquiditätssituation der Raiffeisenlandesbank im vergangenen Jahr die Österreichische Nationalbank und die Finanzmarktaufsicht.

Sicherheit bringt der Bank auch der Abbau der Franken-Kredite. Ende 2011 lag die Kreditsumme noch bei 2,9 Milliarden Schweizer Franken, Ende 2012 nur mehr bei 2,2 Milliarden. Das entspricht einem Rückgang von 24 Prozent. Trojer begrüßt die Entwicklung: „Das ist sehr wichtig, sowohl für uns als auch für unsere Kunden.“

#### Vertrauen kehrt zurück

Erfreulich entwickelt sich auch das Wertpapiergeschäft der Raiffeisenlandesbank. Das Depotvolumen stieg 2012 um 4,6 Prozent. Regelmäßige Ansparungen in Fonds kommen wieder mehr in Mode. In der Ver-

mögensverwaltung konnte die Raiffeisenlandesbank eine Reihe von neuen Abschlüssen verbuchen, viele bestehende Verträge wurden aufgestockt.

Vom Know-how des Geschäftsbereiches Finanz- und Kapitalmärkte profitieren auch die Vorarlberger Unternehmen: Er berät die Großkunden der Raiffeisenlandesbank bei der Absicherung von Fremdwährungsgeschäften und Zinsen.

Dr. Andreas Stieger ist Leiter des Personalmanagements der Raiffeisenlandesbank. Hier am alten Tanzboden in Schwarzenberg fand er eine schöne Metapher für die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für ihre Beziehung zu den Kunden: „Der Tanzboden ist ein Ort der Kommunikation. Gekonntes Tanzen ist Kommunikation auf höchster Ebene. Das muss man sich aber erst einmal erarbeiten, dafür muss man viel üben, auf den anderen eingehen und sich selbst gut beobachten. Wenn man aber dann in den Fluss kommt, wird alles möglich. Und noch mehr.“



## PERSONAL Veränderung ist spürbar

Die Raiffeisenlandesbank möchte Vorarlbergs attraktivster Arbeitgeber in der Finanzbranche sein. Dabei setzt das Unternehmen auf intensive Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte. Parallel dazu engagiert sich die Bank intensiv bei der Rekrutierung von Nachwuchs.

Die Zufriedenheit der 400 Mitarbeiter hat für die Raiffeisenlandesbank und ihre 100-Prozent-Töchter hohe Priorität. Das Ziel ist selbstbewusst gewählt: „Wir haben den Anspruch, der attraktivste Arbeitgeber im Vorarlberger Bankenbereich zu sein“, sagt Dr. Andreas Stieger, Leiter des Personalmanagements. Dazu gehört für Stieger die „sehr dialogorientierte, kooperative Unternehmenskultur“.

Das stellt hohe Ansprüche vor allem an Mitarbeiter in Führungspositionen. Gemeinsam mit dem Existenzanalytiker und Psychotherapeuten Dr. Christoph Kolbe entwickelte die Raiffeisenlandesbank deshalb das Programm „Perle“, kurz für „Personales Leadership“. Ziele sind für Kolbe „die sinnorientierte Arbeitsmotivation und innere Zustimmung aller Beteiligten zur Aufgabe und ihrer Umsetzung“.

**Dialog auf Augenhöhe**  
2011 starteten die ersten „Perle“-Lehrgänge mit der erweiterten Geschäftsleitung. Seither haben rund 50 Führungskräfte an dem achttägigen Programm teilgenommen. Jedes Jahr gibt es eine Praxisvertiefung sowie zwei Führungszirkel um das Gelernte zu üben. Mit Erfolg: „Ein neuer Anspruch in Bezug auf Führung hat in unserer Kultur Einzug gehalten“, ist Stieger überzeugt. „Die Gespräche gehen tiefer. Immer wieder hört man die Frage: ‚Worum geht es dir eigentlich?‘“ So werden die Anliegen der Mitarbeiter besser wahrgenommen – statt schnell abgehakt. Die Landesbank bietet die bewährte „Perle“-Ausbildung künftig auch den 23 Vorarlberger Raiffeisenbanken an.

Zusätzlich führt das Unternehmen nun bei jeder Besetzung einer Führungsposition ein Eignungsverfahren durch – auch bei der internen Nachbesetzung einer Stelle. Damit soll klar werden, ob ein Mitarbeiter für eine Führungsfunktion geeignet ist. Danach wird individuell festgelegt, welche Unterstützung und Weiterbildung die künftige Führungskraft erhält.

Die neue Führungskultur fördert auch das Innovationspotenzial in der Bank, ist Andreas Stieger sicher: „Die Mitarbeiter kommen mit Verbesserungsvorschlägen auf uns zu. Das ist gut so. Sie spüren: Meine Meinung ist erwünscht.“

#### Neue Mitarbeiter gewinnen

Immer stärker gefordert ist die Raiffeisenlandesbank bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Früher reichte es, eine Stelle auszuschreiben und auf Bewerbungen

zu warten. Doch sowohl der Arbeitsmarkt als auch die Anforderungen der Bank haben sich verändert: „Wir waren früher eine Dienstleistungsorganisation, in der es vor allem darum ging, Aufträge sauber und genau zu erledigen. Jetzt sind wir auf dem Weg zur Wissensorganisation. Wir haben viele hoch spezialisierte Stellen, für die es in Vorarlberg kaum Bewerber gibt“, schildert Stieger.

Die Raiffeisenlandesbank setzt daher noch stärker auf die Ausbildung im eigenen Haus. Um an herausragende Nachwuchskräfte zu kommen, hat das Unternehmen eine ganze Reihe von Maßnahmen gesetzt. Die Bank kooperiert mit Schulen, besonders mit Handelsakademien. Heiß begehrt sind die beiden Praktikumsplätze, die das Unternehmen jedes Jahr vergibt: Die Praktikanten lernen acht Wochen lang die verschiedenen Abteilungen des Hauses kennen.

Ebenfalls viele qualifizierte Bewerbungen erhält die Raiffeisenlandesbank für ihre Lehrstellen, die sie seit fünf Jahren vergibt. Während der Lehrzeit erhalten die jungen Menschen eine fundierte Ausbildung in der Bank. Auch das Trainee-Programm wird sehr gut angenommen. Dieses Bündel von Maßnahmen will das Team des Personalmanagements nun durch eine Kooperation mit der Fachhochschule Vorarlberg ergänzen. Erste Gespräche dazu laufen.

Verändert haben sich die Wünsche vieler Bewerber an ihren künftigen Arbeitsplatz. Ein gutes Gehalt ist nur mehr einer von mehreren Faktoren: Ebenso wichtig ist den Mitarbeitern beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Möglichkeit, irgendwann eine längere Auszeit zu nehmen. Auch dem trägt die Raiffeisenlandesbank immer stärker Rechnung. Schließlich sind motivierte Mitarbeiter das Fundament ihres künftigen Erfolgs.



Betriebsökonom  
Thomas Marent, MBA  
ist Leiter der Abteilung  
Bilanzierung/Meldewesen  
in der Raiffeisenlandes-  
bank Vorarlberg.

Als Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank schätze ich die Möglichkeit, meine Tätigkeit aktiv mitzugestalten und bekomme den entsprechenden Freiraum für meine Aufgaben. Meine Arbeit bringt immer wieder neue Herausforderungen mit sich, etwa die anstehende Einführung von Basel III. Für mich zeichnet sich unsere Bank durch ihr langjähriges Engagement für die Vorarlberger Wirtschaft aus. Dadurch schaffen und erhalten wir Arbeitsplätze in der Region.

## GEMEINDE- UND REGIONALSERVICE

# Partner der Gemeinden

**Die enge Partnerschaft zwischen den Vorarlberger Raiffeisenbanken und den Gemeinden weiter zu stärken: Das ist das Ziel des Gemeinde- und Regionalservice in der Raiffeisenlandesbank.**

Basis für das Engagement der Vorarlberger Raiffeisenbanken für die Gemeinden ist der genossenschaftliche Förderauftrag. Im vergangenen Jahr definierten die Raiffeisenbanken dazu gemeinsam vier Schwerpunktthemen. Regionalentwicklung stellt dabei ein Querschnittsthema dar. Die konkrete Umsetzung erfolgt durch die örtlichen Raiffeisenbanken, oft gemeinsam mit der jeweiligen Gemeinde.

Bei den Projekten geht es nicht nur darum, finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen: „Wir wollen Know-how einbringen und Strukturen zur Verfügung stellen, wo sie Sinn machen, um Themen mitzugestalten und neue Dinge zu ermöglichen“, betont der Leiter des Gemeinde- und Regionalservice, Mag. Urs Schwarz.

Er möchte „neue, kreative Modelle der Zusammenarbeit entwickeln. Wir sehen uns als Vordenker.“ Ziel der Vorarlberger Raiffeisenbanken ist es, erfolgreiches Wirtschaften auch im ländlichen Raum zu sichern. Indirekt profitieren davon auch die Raiffeisenbanken mit ihrem flächendeckenden Bankstellennetz in Vorarlberg. Geht es den Gemeinden gut, geht es der Bank gut.

### Regionalentwicklung unterstützen

Wichtig ist dem Gemeinde- und Regionalservice die enge Kooperation mit den verschiedenen Regionalmanagementstellen und weiteren Netzwerkpartnern. Seit Jahren engagiert sich die Raiffeisenlandesbank deshalb im Verein Regionalentwicklung Vorarlberg. Im Jahr 2011 gründeten der Verein, der Gemeindeverband und die Raiffeisenlandesbank gemeinsam die gleichnamige Genossenschaft.

Sie wird die Abwicklung von transnationalen EU-Förderprogrammen in Vorarlberg unterstützen. Für Urs Schwarz ist dabei wichtig, dass die Gemeinden vom Know-how profitieren, welches in den Projekten ent-

steht. Dazu soll die Genossenschaft „Regionalentwicklung Vorarlberg“ zu einer Plattform für den Austausch der Gemeinden und Regionen untereinander werden. Diesem Ziel dienen auch die Vorarlberger Standortgespräche, welche zweimal pro Jahr gemeinsam mit Partnern in der Fachhochschule Vorarlberg veranstaltet werden.

### Umsetzbare Modelle

Bereits bewährt hat sich das Modell der Projekt- und Strukturentwicklungsgenossenschaft (PSeG). Nachdem eine Gemeinde ein räumliches Entwicklungskonzept erstellt hat, kann eine PSeG Grundstücke erwerben, welche für die Gemeinde von besonderer Bedeutung sind – etwa für die Entwicklung eines Gewerbegebietes. So können Arbeitsplätze vor Ort erhalten werden oder neue entstehen. In Sulzberg, Doren und Langenegg wurden solche PSeGs bereits von der Gemeinde, der lokalen Raiffeisenbank und der Raiffeisenlandesbank gemeinsam gegründet. Fachliche Expertise bringt zusätzlich das ISK – Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung (Dornbirn) ein.

### Verlässlicher Partner

Für die Zukunft sieht Urs Schwarz eine ganze Reihe von Herausforderungen auf die Gemeinden zukommen – etwa den Umbau von Schulen für den ganztägigen Unterricht. Auch im Sozialbereich sind aufgrund des demografischen Wandels hohe Investitionen zu erwarten. „Hier möchten wir Modelle anbieten, die den Gemeinden eine Obergrenze sowohl für die Baukosten als auch für den Energieverbrauch der Gebäude im laufenden Betrieb garantieren“, so Schwarz.

Auch für das vom Land Vorarlberg vorgegebene Ziel der Energieautonomie 2050 will sich die Raiffeisen Bankengruppe engagieren und bei der Umsetzung die Gemeinden vor Ort unterstützen. Dabei gilt es, auch das freiwillige Engagement und die Bürgerbeteiligung zu fördern. „All diese Themen stehen unmittelbar in Verbindung mit unserem genossenschaftlichen Förderauftrag“, betont der Leiter des Gemeinde- und Regionalservice. „Wir werden weiterhin als Partner für die positive Entwicklung des Lebens- und Wirtschaftsraumes vor Ort sein, auch wenn andere nicht mehr da sind.“



**Georg Fröwis** ist Bürgermeister der Marktgemeinde Bezau und Mitbegründer der Genossenschaft „witus Wirtschaft & Tourismus“.

Vor drei Jahren haben wir die Genossenschaft „witus Wirtschaft & Tourismus“ aufgebaut. Das Netzwerk unterstützt und fördert das Unternehmertum im Bregenzerwald. Die Raiffeisenlandesbank hat uns dabei von Anfang an begleitet. An dieser Zusammenarbeit schätzen wir die unkomplizierte Art und die Hilfsbereitschaft sehr. Der wichtigste Auftrag einer Genossenschaft ist es, ihre Mitglieder zu fördern. Genau das macht die Raiffeisenlandesbank vorbildlich.

Für das „Sinnbild“ des Geschäftsberichtes wurde auch ein kleines Stück eines Balkens der Kommabrücke in Hittisau verwendet. Die Brücke wurde erstmals 1458 erwähnt, der heutige Bau stammt aus dem Jahr 1720. Bei der Restaurierung im Jahr 2009 wurden neue Tannenbalken mit den fast dreihundert Jahre alten Tannenbalken verbunden. Das hat für Mag. Urs Schwarz vom Gemeinde- und Regionalservice, hohen Symbolwert: „Wir verknüpfen Bestehendes kreativ mit neuen Ideen, um Werte zu erhalten und Entwicklung zu ermöglichen. Da sind wir gemeinsam mit vielen Gemeinden und Netzwerkpartnern Vorreiter im Land.“



Auch ein schlichtes Holzscheit aus Dornbirn wurde für den Geschäftsbericht gesammelt und im „Sinnbild“ verarbeitet. Mag. Harald Pritzi, Stabstelle „Moderne Genossenschaft“ in der Raiffeisenlandesbank, sieht darin eine Metapher für die Zukunftsaufgaben und Visionen der Raiffeisenlandesbank. Denn für eine Genossenschaftsbank hat die Entwicklung des Lebens- und Wirtschaftsraumes hohe Priorität. Dazu zählt auch die Energieautonomie des Landes. Für dieses Ziel spielt Holz als Energieträger eine bedeutende Rolle.

# MODERNE GENOSSENSCHAFT

## Ein Gewinn für alle

**Die Vorarlberger sollen ihre Raiffeisenbanken als „Mehr als eine Bank“ wahrnehmen. Das ist das langfristige Ziel der 2012 neu gegründeten Stabsstelle „Moderne Genossenschaft“.**

Anfang 2012 startete die Raiffeisenlandesbank die Stabsstelle „Moderne Genossenschaft“. Sie ist direkt sowohl dem Vorstand als auch dem Leiter des Revisionsverbandes unterstellt. In der Stabsstelle engagieren sich Mag. Harald Pritzi und Mag. Urs Schwarz für die genossenschaftlichen Werte von Raiffeisen: „Wir wollen die Menschen für die Einzigartigkeit von Raiffeisen begeistern und die regionale Verankerung verstärken.“

Wie kann das gelingen? Eine Säule ist der Förderauftrag, mit dem die Vorarlberger Raiffeisenbanken den Lebens- und Wirtschaftsraum Vorarlberg gestalten. Eine zweite Säule ist die Mitgliedschaft von derzeit 86.000 Vorarlbergern bei ihrer regionalen Raiffeisen-Genossenschaftsbank. Harald Pritzi will dabei durchaus neue Akzente setzen: „Neue Ideen und der Wille zur Veränderung sind kein Widerspruch zum bereits Bewährten.“

**Gelebter Förderauftrag**  
Im vergangenen Jahr beschlossen die Vorarlberger Raiffeisenbanken, wie sie ihren Förderauftrag künftig gemeinsam umsetzen werden. Sie definierten vier gemeinsame Schwerpunkte: Regionalentwicklung, die Unterstützung von Vereinen und Ehrenamt, Aktivitäten zur Erreichung der Energieautonomie in Vorarlberg und das Thema „Wohnen im Alter“.

„Der Förderauftrag war schon immer ein wesentlicher Bestandteil von Raiffeisen“, schildert Pritzi. Künftig wird er noch stärker in Projekten zum Ausdruck kommen und damit für die Mitglieder spürbarer werden. Diese ganz konkreten Projekte sollen dann auch öfter in Gespräche zwischen Mitarbeitern und (potenziellen) Mitgliedern einfließen.

### Mitgliedschaft bindet

Der überzeugte Genossenschaftsbanker Pritzi möchte, dass sich die 86.000 Raiffeisen-Mitglieder in Vorarlberg ihrer Bank noch mehr zugehörig fühlen: Er ist überzeugt: „Aus dieser Bindung entsteht die Kraft des gemeinsamen Tuns.“ Auch die Vereinten Nationen, die 2012 zum „Jahr der Genossenschaften“ ausriefen, setzen auf diese Gestaltungskraft: „Co-operatives build a better future“ lautete der Slogan für dieses UNO-Jahr.

„Eine bessere Zukunft bauen“ – genau das können auch die Mitarbeiter, Mitglieder und Kunden gemeinsam, ist das Team der Stabsstelle überzeugt. Letztlich werden davon auch die Vorarlberger Raiffeisenbanken profitieren. So kann eine gestärkte Eigenmittelstruktur, getragen von Genossenschaftsmitgliedern, helfen, den verschärften gesetzlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Zudem bietet die Rechtsform der Genossenschaft zukünftig attraktive Möglichkeiten für die Raiffeisenbanken, im Verbund noch enger zusammenzuarbeiten.



Raimund Wachter

**Raimund Wachter ist Geschäftsführer der Vorarlberg Milch. Der Genossenschaft gehören über 580 Mitglieder an.**

Sowohl Vorarlberg Milch als auch die Raiffeisenlandesbank haben ihre Wurzeln im Agrarbereich. Das gestaltet unsere langjährige Zusammenarbeit äußerst angenehm. Eine Gemeinsamkeit sehe ich auch in dem genossenschaftlichen Gedanken, von dem wir beide überzeugt sind. An der Landesbank und dem Revisionsverband schätzen wir vor allem ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Beratungskompetenz beim Jahresabschluss, der Bilanzierung und Finanzierung.

## KREDITMANAGEMENT

# Gemeinsam kostengünstiger



Mag. Karl-Heinz Waibel

**Was können die Vorarlberger Raiffeisenbanken gemeinsam kostengünstiger machen als bisher?**  
**Der Geschäftsbereich Kreditmanagement hat zwei Angebote entwickelt.**

Der Geschäftsbereich Kreditmanagement erbringt Leistungen bisher vor allem für die Abteilung Firmenkunden in der Raiffeisenlandesbank sowie die Raiffeisenbank in Bregenz. Er unterstützt die Betreuer,

nimmt die Bewertung von Risiko und Sicherheiten vor, gibt das vom Gesetzgeber vorgeschriebene Zweitvotum bei größeren Krediten ab und erstellt die Verträge für Kredite und Sicherheiten. Zudem kümmert er sich auch um jene Kredite, bei denen ein Ausfall droht.

Seit 2012 bietet der Geschäftsbereich seine Leistungen auch den örtlichen Raiffeisenbanken an. „Der Staat beschließt immer neue Auflagen, verlangt höheres Eigenkapital und kassiert von uns auch noch zusätzliche Steuern“, schildert Geschäftsbereichsleiter Karl-Heinz Waibel. „Da stellen wir uns als Raiffeisen Bankengruppe natürlich die Frage, was wir gemeinsam kosten-günstiger machen können als bisher.“

### Erfolgreiche Pilotprojekte

Zwei Angebote hat der Geschäftsbereich für die Vorarlberger Raiffeisenbanken entwickelt: Sie können der Raiffeisenlandesbank das Kredit- und das Forderungsmanagement für Kredite an Firmen- und Privatkunden übergeben.

Beim Kreditmanagement gab es 2012 ein erstes, erfolgreiches Pilotprojekt. Der Geschäftsbereich übernahm für eine Raiffeisenbank insbesondere das Zweitvotum und die Bonitätseinstufung von Kreditnehmern. Für Karl-Heinz Waibel ist das „ein zukunftsträchtiges Modell“: Die höheren Fallzahlen bringen Erfahrung und eine höhere Effizienz in der Abwicklung.

Ähnlich sind die Vorteile beim Forderungsmanagement. „Wir haben viel Know-how im Umgang mit Krediten, die nicht so gut laufen“, betont Geschäftsbereichsleiter Waibel. Neben der großen Erfahrung sieht er dabei auch die räumliche und persönliche Distanz zum Kunden als Vorteil: „Da wir kein Nahe-verhältnis zum Kunden haben wie die Raiffeisenbank vor Ort, können wir sachlich nüchtern an die Fälle herangehen.“

### Objektive Entscheidungsgrundlagen

Neu eingeführt wurde im vergangenen Jahr eine Ausfallsdatenbank. Dort werden sämtliche Kunden erkannt, die als Ausfall zu behandeln sind, zum Beispiel

bei Überziehungen von mehr als 90 Tagen. So werden Erfahrungswerte und Daten gewonnen, mit denen das Kreditportfolio beurteilt werden kann: Gibt es Regionen, in denen die Ausfallrate steigt? Wie verändert sich die Bonität in bestimmten Branchen? Wie entwickeln sich die Verwertungserlöse von Sicherheiten?

„Mit diesen Daten lassen sich Entwicklungen frühzeitig erkennen“, weiß Karl-Heinz Waibel. Die Raiffeisenbanken können in ihrer Kreditpolitik entsprechend reagieren. Die Ausfallsdatenbank wird 2013 auch in den Vorarlberger Raiffeisenbanken eingeführt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank-Kommunikation verbanden über 400 Nägel mit einem gelben Faden zum fertigen Bild. Der Faden steht für den Geist der Raiffeisenlandesbank oder wie der Leiter der Raiffeisenlandesbank-Kommunikation Prok. Stephan Marent meint: „Für das aktive aufeinander Zugehen, für das Schaffen von Beziehung, für echte, persönliche Nähe. Diese Nähe ermöglicht ja erst das tiefen Verständnis für die Bedürfnisse der Menschen und der Region.“



## SERVICEBANK

# Exakt und kreativ zugleich



Betr. oec. Alexander Wenigmann

**Ideenmanagement, Prozess-optimierung und die Vorbereitung der IT-Umstellung: Der Geschäftsbereich Servicebank bringt höchst unterschiedliche Aufgaben unter einen Hut. Die Raiffeisenlandesbank selbst steht vor einem ähnlichen Spagat.**

Präzise, effizient, wiederholbar und berechenbar arbeiten, und das bei möglichst geringem Risiko: So ticken Banken üblicherweise. Kreativ, lebendig, innovativ und manchmal auch ein bisschen verrückt: So soll die Raiffeisenlandesbank – auch – werden.

Diese Eigenschaften jedenfalls möchte das Projekt „Innovationsmanagement“ stärken, das die Bank 2011 startete. Langfristiges Ziel sind neue, innovative Dienstleistungen oder Produkte.

Projektleiter Alexander Wenigmann, Leiter des Geschäftsbereichs Servicebank, weiß um die Widersprüchlichkeit der Anforderungen: „Bei vielen unserer Tätigkeiten geht es darum, präzise und effizient zu sein, genauer, wiederkehrende Abläufe zu haben und keine Fehler zu machen“, schildert Wenigmann. Andererseits müsse „eine gute Idee auch ein bisschen verrückt sein. Fehler müssen erlaubt sein, damit Innovation möglich ist.“

### Innovationskultur stärken

„Mitarbeiter sollen noch mehr als bisher ihre Ideen einbringen und damit die Innovationsfreude des Unternehmens stärken“, betont der Projektleiter: „Wir möchten von einer Kultur des Informierens und Erklärens zu einer Kultur des Dialogs kommen.“

Das Projekt hat in der Raiffeisenlandesbank bereits Spuren hinterlassen: An Treppenstufen, Spiegeln oder Säulen im Haus wurden Botschaften platziert, die zum Nachdenken anregen. Der Blog „Mundwerk“ ermöglicht seit vergangenem Jahr den Austausch unter den Mitarbeitern. An einer offenen Sitzung des Innovationsmanagement-Teams beteiligten sich mehr als zehn Prozent der Belegschaft. Aus den Diskussionen dort ergaben sich gleich mehrere Teilprojekte. Auch für 2013 plant das Innovationsmanagement-Team eine ganze Reihe von Aktionen.

### Prozesse optimieren

Neben Kreativität und Innovation geht es im Geschäftsbereich Servicebank weiterhin um Effizienz und Sicherheit: Denn er ist auch für Prozessoptimierungen und das Projekt „Eine IT“ verantwortlich.

Im Projekt „Eine IT“ wird die IT-Infrastruktur der Raiffeisenbanken bis 2014 österreichweit vereinheitlicht. Welche organisatorischen Änderungen macht diese gewaltige Software-Umstellung erforderlich? An dieser Frage knabbern derzeit sämtliche Abteilungen des Hauses „Die Umstellung wird uns in den nächsten zwei Jahren intensiv fordern“, weiß Alexander Wenigmann, der die bankfachliche Leitung des Projekts in der Raiffeisenlandesbank innehat. „Alle Mitarbeiter sind in der Verantwortung, dass das erfolgreich gelingt.“

### Gewohntes hinterfragen

Wenigmann sieht das Riesenprojekt als große Chance, Gewohntes zu hinterfragen: Wie hoch ist der Nutzen einer bestimmten Tätigkeit? Können wir sie weglassen oder den Aufwand reduzieren? Diese Fragen haben

viel mit der Unternehmenskultur zu tun: „Wir neigen dazu, dass wir alles ganz genau wissen wollen. Bei jeder Zahl ist die Nachkommastelle wichtig“, formuliert der Geschäftsbereichsleiter. Sein Appell: „Wir müssen uns fragen, wie detailliert Informationen vorliegen müssen, um Entscheidungen treffen zu können.“

Dieses Hinterfragen findet auch im Alltag der Raiffeisenlandesbank statt.

Jede personelle Veränderung im Haus wird zum Anlass genommen zu überlegen, obwohl die Anzahl der Aufgaben und Vorschriften ständig steigt.

## INNENREVISION

# Prüfung als Chance



Mag. Richard Kohlbacher

**Mit ihren Prüfungen will die Innenrevision der Raiffeisenlandesbank nicht nur die Einhaltung von Gesetzen und Dienstanweisungen sicherstellen. Sie will für die Bank auch einen Mehrwert schaffen.**

Basel III, Verordnungen der European Banking Authority, nationale Gesetze, Bescheide der Finanzmarktaufsicht und vieles mehr: Die Flut an Regelungen für

österreichische Banken ist kaum mehr überschaubar. Viele von ihnen haben eines gemeinsam: Sie schreiben vor, dass bankintern regelmäßig ihre Einhaltung überprüft werden muss.

46 solcher Prüfungen haben die drei Mitarbeiter der Innenrevision im vergangenen Jahr in der Raiffeisenlandesbank durchgeführt. Bei Bedarf unterstützt sie zusätzlich eine Mitarbeiterin des Revisionsverbandes. Gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen betrafen etwa das Interne Kontrollsysteem, das Risikomanagement, Großveranlagungen, Geldwäsche oder Compliance. Eigene Schwerpunkte setzte die Abteilung im Treasury- und Kreditgeschäft.

### Nutzen für die Bank

Dass nicht alle Geprüften Freude haben, wenn sich die Innenrevision ankündigt, weiß Abteilungsleiter Richard Kohlbacher natürlich: „Es liegt in der Natur der Sache, dass wir nicht ‚Everybody's Darling‘ sein können.“ Immerhin verursacht jede Prüfung zusätzlich Arbeit bei den ohnehin gut ausgelasteten Mitarbeitern. Zudem ist der Hinweis auf Mängel nicht immer angenehm.

Dennoch verstehen viele Mitarbeiter in der Raiffeisenlandesbank die Prüfung auch als Chance: „Wir sind nicht nur Prüfinstanz, sondern auch Berater, indem wir aufzeigen, wie Fehler vermieden und Abläufe ver-

bessert werden können“, betont Kohlbacher. Das werde auch von den Mitarbeitern wahrgenommen. „Fast jeden Tag werden wir gefragt, wie man bestimmte Dinge am besten umsetzt. Die Kollegen wissen, dass wir in alle Abteilungen Einblick haben und nützen unsere Erfahrung“, sagt der Abteilungsleiter, nicht ohne Stolz. „Das zeigt, dass unsere Arbeit Sinn macht. Wir schaffen einen Mehrwert.“

### Aufwand steigt

Für das laufende Jahr erwartet die Innenrevision eine Flut neuer Regelungen durch Basel III. Auch die European Banking Authority produziert neue Vorgaben am

Fließband. Sie alle sind in sämtlichen Banken innerhalb der EU unmittelbar rechtsgültig. „Die Vielzahl an Regelungen und die Geschwindigkeit der Umsetzung haben sich enorm erhöht“, klagt Kohlbacher. Dabei werde häufig kein Unterschied zwischen großen Investmentbanken und kleinen Regionalbanken gemacht. Kohlbacher: „Ich vermisste oft die Verhältnismäßigkeit“.



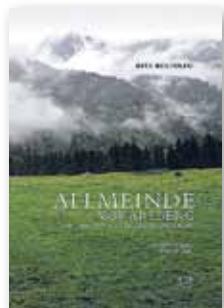
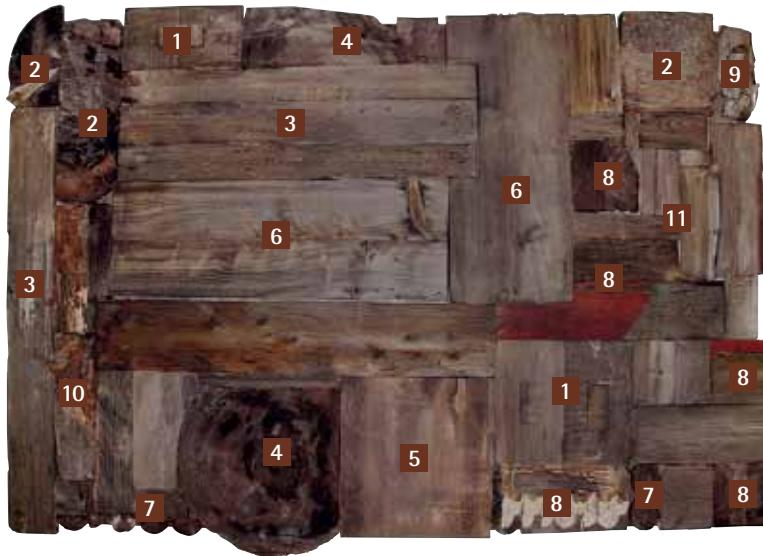
„Die Entwicklung der Region ist eine begeisternde Aufgabe. Durch unsere Beiträge zum Erfolg unserer Kunden und dem des Landes erleben wir den Sinn der Raiffeisenlandesbank und den unserer Arbeit.“

Im Bild von links nach rechts: Vorstandsvorsitzender Stellvertreter Dr. Johannes Ortner, Vorstandsvorsitzender Betriebsökonom Wilfried Hopfner, Vorstand Mag. Michael Alge, Leiter des Revisionsverbandes WP Dr. Jürgen Kessler, Vorsitzender des Aufsichtsrates Dipl.Vw. Dr. Walter Hörburger

# EIN HERZLICHES DANKESCHÖN AN ALLE MITWIRKENDEN.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Raiffeisenlandesbank für ihre Teilnahme an der Herstellung des „Sinnbildes“, das Sammeln von Holz, das Einschlagen der Nägel und Knüpfen der Fäden. Der Tischlerei Flatz für die Herstellung der Holztafel.

- 1** Balken von der Renovierung der Kommabrücke in Hittisau **2** Schwemmholt, Bodensee **3** Europaletten, Rhomberg Bau Bregenz **4** Baumstamm, Dornbirn **5** Bahnschwellen, Walgau **6** 100 Jahre alter Stallboden, Dornbirn **7** Holzpfähle, Wildbachverbauung Bregenzerwald **8** Schindeln, Fensterladen und Balken, Abbruchhaus Dornbirn (wird derzeit neu gebaut) **9** Abgebrochener Ast, Großes Walsertal **10** Holzscheit, Dornbirn **11** Alter Fensterrahmen, Hard



Die Abbildung auf Seite 20 stammt aus dem Buch „Allmeinde Vorarlberg“. Das Buch von Rita Bertolini und der Dokumentarfilm von Frank Mätzler beleuchten die Geschichte und die Zukunft von Genossenschaften und aktiven Kooperativen in Vorarlberg.

Allmeinde Vorarlberg  
Bregenz, Bertolini Verlag 2012,  
18x24 cm, Hardcover, 416 Seiten,  
ca. 450 Farabbildungen,  
ISBN 978-3-9502706-2-4

Das Buch inklusive dem Dokumentarfilm  
ist im Vorarlberger Buchhandel erhältlich.